



## CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS

Juana Alejandra López Lozano

### 1. INTRODUCCIÓN

En el año 2000, después de perder una oportunidad de trabajo por no saber manejar de manera adecuada un software de hoja de cálculo, el administrador de empresas Julián Espinoza decidió capacitarse en una importante academia de la ciudad con el propósito de aprender a manejar los programas necesarios para su desempeño laboral. Mientras cursaba su capacitación, Julián se percató de la gran cantidad de personas que acudían a esta institución dispuestas a pagar grandes cantidades de dinero para «ponerse al día» con las necesidades tecnológicas requeridas por las empresas. Fue ahí donde nació su idea de crear un centro educativo no formal enfocado en la enseñanza y en capacitación de programas y tecnologías informáticas.

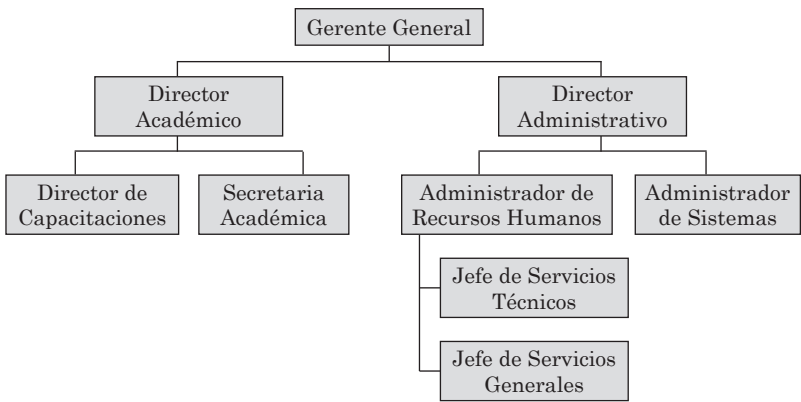
Ante la necesidad de establecer un capital sólido para emprender su idea, Julián decidió continuar con su trabajo como administrador de la sede de una importante cadena de comidas rápidas y, transcurridos dos años, compró una antigua casa en un exclusivo sector de la ciudad. Esta casa tuvo que remodelarse debido a su mal estado, pues fue abandonada después de un largo pleito familiar que culminó con el remate de la vivienda, situación aprovechada por Julián para adquirir el inmueble a un buen precio. Entre las mejoras efectuadas se destacan los cambios de techos, pisos y ventanas, y la instalación de modernas conexiones para el funcionamiento de los computadores.

Después de estas reformas el resultado fue satisfactorio y, finalmente, el CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS abrió sus puertas a principios de 2005, estableciéndose como una empresa de educación no formal, que surgió en respuesta a las necesidades actuales de capacitación en nuevas herramientas tecnológicas (programas de software para el campo corporativo, diseño y programación), con el objetivo de brindar soluciones informáticas efectivas, tanto a las organizaciones como al público en general.

La sede donde funciona el CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS cuenta con tres plantas en las que se distribuyen un total de doce aulas, cada una con quince computadores de última tecnología, dos laboratorios informáticos, una sala exclusiva para consultas en Internet y dos aulas de mantenimiento técnico. Así mismo, en el primer piso se encuentra una pequeña biblioteca destinada a libros relacionados con programas informáticos, una sala de conferencias con capacidad para veinticinco personas, una recepción y cinco oficinas para los empleados. La sede cuenta también con servicios básicos como baños, cuartos de aseo y cocina para los empleados.

En cuanto a la estructura organizacional, en la gerencia del CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS se encuentra su dueño y fundador, Julián Espinoza, seguido en la línea de mando por el Director Académico y el Director Administrativo (véase gráfica 1). En la actualidad, la institución sólo cuenta con dos profesores de planta (técnicos en sistemas), pues ante la ausencia de un número fijo de estudiantes, la empresa prefiere contratar profesores de acuerdo con la disponibilidad de cursos.

**Gráfica 1.** Estructura organizacional CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS



Pese a la importancia que han adquirido en los últimos años las organizaciones dedicadas a la capacitación y al manejo de software y de nuevas herramientas tecnológicas, el CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS aún no ha logrado posicionarse en el sector educativo. En los últimos balances registra una reducción notable en la cantidad de estudiantes matriculados y, por lo tanto, un preocupante déficit presupuestal que en corto plazo obligará a Julián a cerrar las puertas de su negocio. Así, mientras en el primer semestre de 2006 el CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS había realizado cuarenta capacitaciones para organizaciones y particulares, en el mismo periodo de 2007 sólo se llevaron a cabo veintidós, lo que indica una reducción de

aproximadamente el 50% del número de cursos dictados, algo preocupante para una empresa que se encuentra en crecimiento (véase gráfica 2).

**Gráfica 2.** Relación entre el número de capacitaciones realizadas durante el primer semestre de 2006 y las efectuadas en el primer semestre de 2007  
CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS

Capacitación	N° de Capacitaciones	
	Enero-Junio 2006	Enero-Junio 2007
Microsoft	25	12
Sun Microsystems	5	3
Linux/Unix	6	5
Cisco	4	2
<b>Total Capacitaciones</b>	40	22

Por otra parte, si bien el CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS cuenta con una cómoda planta física y programas actualizados, la recepción de la institución presenta condiciones lamentables. Cuando un posible cliente ingresa al establecimiento para solicitar información acerca de los cursos, se encuentra con una sala de espera abarrotada de muebles viejos, carente de luz y de aireación, y en la que reina el desorden y la actitud hostil de una recepcionista quien, sin interés y de manera poco cordial, atiende su solicitud. Testimonio de ello se registra en el formato de sugerencias diligenciado por un cliente insatisfecho quien, tras visitar el lugar en días pasados, depositó su queja en el buzón destinado para tal fin:

“...la incomodidad del lugar, aunque puede ser entendible, hizo más largo mi tiempo de espera; sin embargo, la actitud de la recepcionista Gloria Rodríguez fue lo que más me indignó. Se tardó en atenderme sin razón aparente y, cuando lo hizo, se veía que no estaba a gusto en su puesto. Así, la poca información que me brindó fue interrumpida en dos ocasiones por llamadas personales a su teléfono móvil, de manera que prefirió alcanzarme un volante advirtiéndome que si no entendía algo le preguntará; esto hubiese podido hacerlo yo mismo y sin perder tanto tiempo...”

A lo anterior, se suma la falta de iniciativa de la organización por planear campañas efectivas de publicidad y mercadeo. Por tal razón, la comunicación que sostiene la empresa con sus clientes externos se limita a la valla ubicada en la fachada del establecimiento, con la cual se espera que todo aquel que pase por ahí, se acerque y conozca los programas ofrecidos por la institución.

## 2. PROBLEMA

La falta de iniciativa, por parte de la Gerencia del CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS, para establecer canales de comunicación efectivos con su público objetivo, así como la ausencia de un grupo humano capacitado para la promoción del servicio y la atención al cliente, se traduce en la reducción del número de estudiantes matriculados en la institución, un consecuente déficit presupuestal y, a largo plazo, el cierre inminente del establecimiento educativo.

Como gerente, administrador o comunicador organizacional, ¿qué puede hacer usted para dar solución a la problemática planteada?

## 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Inmersas en un entorno cambiante y altamente entrópico, las organizaciones deben responder actualmente a las demandas de mercados muy competitivos y a consumidores con necesidades emergentes, cuya satisfacción exige innovación y variedad. Desde esta perspectiva, ya no es suficiente ofrecer productos de calidad a costos razonables; es necesario establecer sólidos canales de comunicación que permitan a las empresas dar a conocer sus productos a los compradores potenciales y ganar su reconocimiento. En este sentido, la comunicación externa adquiere innegable protagonismo en el desarrollo de las estrategias corporativas de las empresas del siglo XXI.

En el ámbito organizacional, de acuerdo con el destinatario a quien se dirige el mensaje, la comunicación se clasifica en interna y externa. Teniendo en cuenta las características del caso que nos ocupa en esta oportunidad, a continuación se profundizará en aspectos relacionados con este último tipo de comunicación.

La comunicación externa es aquella “que se genera desde la empresa hacia el exterior [y se define] como una transmisión de información a los clientes potenciales sobre el resto de las variables de marketing, es decir, producto, precio y distribución” (Reinares & Calvo, 1999, p.8). En otras palabras, la comunicación permite establecer un canal permanente entre la empresa y el mercado hacia el cual van dirigidos sus productos y/o servicios, con el objetivo de lograr un alto nivel de reconocimiento y posicionamiento.

Para lograr este propósito, las organizaciones recurren al marketing empresarial, entendido como “el proceso de planificar y ejecutar el concepto, precio, promoción y distribución de ideas, de bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares y de las organizaciones” (Bennet, 1995, citado en Kotler & Keller, 2000); es decir, el marketing se orienta hacia el amplio conocimiento del cliente para ajustar a sus necesidades el producto comercializado y, de este modo, generar beneficios a mediano y largo plazo, tanto para el consumidor como para la organización.

Además de las cuatro variables básicas del marketing (producto, precio, distribución y comunicación), en las empresas dedicadas a la prestación de servicios, como es el caso del CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS, es necesario “tener en cuenta elementos adicionales: personas, perceptibilidad del valor de la oferta y procedimientos” (Booms & Bitner, 1981, citados en Kotler & Keller, 2000). En este sentido, es fundamental para la organización contar con empleados motivados, competentes, receptivos, capacitados y dispuestos a resolver problemas y a soportar el cambio.

Al personal de contacto idóneo con el que el cliente se relaciona en primera instancia (repcionistas, vendedores...), se suma un medio físico que responda a las demandas de confort del cliente, puesto que la imagen y el valor de la empresa también es percibida en la infraestructura y espacios físicos de los que dispone la organización (edificio, sala de espera, muebles...).

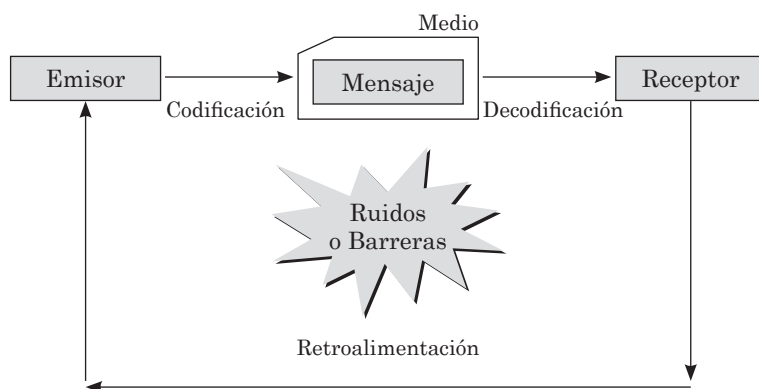
De esta manera, en las empresas prestadoras de servicios es importante tener políticas claras relacionadas con:

- a) La capacitación y motivación de los empleados, para que la satisfacción que sienten por su trabajo (y las habilidades que han desarrollado) se refleje en su trato con los clientes (marketing interno).
- b) La planeación, precio, distribución y promoción del servicio ofrecido, de acuerdo con las demandas de los clientes (marketing externo).

Regresando a los procesos de comunicación que se establecen entre la organización y sus clientes (actuales y potenciales), es necesario referirse a los distintos elementos que en ellos intervienen (véase gráfica 3); elementos cuyo papel resulta fundamental para el desarrollo de una comunicación efectiva. Así, en la comunicación comercial, la empresa (*emisor-receptor*) y los clientes (*receptor-emisor*) son los participantes fundamentales del proceso, y el mensaje y el medio se constituyen en elementos básicos de difusión de la información.

La *codificación* y la *decodificación* del mensaje permiten establecer la interrelación entre empresa-cliente (comprensión a partir del empleo de códigos compartidos), mientras la *retroalimentación* da cuenta de la efectividad y los efectos del mensaje en el cliente, así como las características y expectativas que éste tiene respecto al producto. Por su parte, las *barreras o ruidos*, presentes en todo proceso de comunicación se constituyen en un reto para la organización en la medida en que pueden distorsionar el mensaje enviado y, con ello, entorpecer el objetivo perseguido; ejemplos de estas interferencias son los sistemas de creencias no compartidos (mensaje y cliente), la falta de claridad del mensaje y la selección de canales de difusión poco efectivos (no frecuentados por el público objetivo).

**Gráfica 3.** Elementos constitutivos del proceso de comunicación externa  
Fuente: Adaptada de Kotler & Keller (2000, p. 617)



Una comunicación efectiva con los clientes actuales y potenciales depende de una planificación estratégica del proceso comunicativo que se llevará a cabo. Para ello, es conveniente seguir una serie de etapas:

1. Delimitar el público objetivo, es decir, establecer cuales son los clientes actuales y potenciales que recibirán el mensaje.
2. Establecer objetivos de comunicación (orientar y evaluar periódicamente el proceso).
3. Desarrollar un mensaje eficaz -sencillo, simple, claro, interesante y de fácil recordación-, cuya realización “requerirá solucionar cuatro problemas: qué decir (contenido del mensaje), cómo decirlo de una forma lógica (estructura del mensaje), cómo expresarlo de una manera simbólica (formato del mensaje) y quién debe decirlo (fuente del mensaje)” (Kotler & Keller, 2000, p.622).
4. Definir estrategias claras de comunicación.

5. Establecer herramientas de comunicación pertinentes para lograr las metas propuestas; la pertinencia de dichas herramientas depende de las características del público objetivo y los objetivos perseguidos por la organización. Entre estas herramientas de comunicación se cuenta la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal y el marketing directo.
6. Fijar el presupuesto de comunicación.
7. Ejecutar y evaluar el plan de comunicación.

Para finalizar, abordaremos lo concerniente a la publicidad, la promoción y la fuerza de ventas como herramientas de comunicación de gran notoriedad entre los distintos públicos. La publicidad se emplea básicamente para dar a conocer un producto o servicio a un segmento poblacional amplio y disperso, con el propósito de persuadirlo de su adquisición. Entre sus características se cuenta la capacidad de penetración (repetición consecutiva del mensaje), la expresividad amplificada (se esfuerza por destacar las cualidades del producto: color, tamaño...) y la impersonalidad (Kotler & Keller, 2000).

Otra herramienta de comunicación de uso frecuente es la promoción de ventas, la cual consiste en ofrecer al cliente incentivos de consecución inmediata (premios, bonos, descuentos, regalos...), con el objetivo de propiciar una respuesta rápida y, así, aumentar el volumen de ventas. Por su parte, la fuerza de ventas hace referencia a las acciones emprendidas por el personal de ventas de la empresa, con el fin de establecer una comunicación eficaz con los clientes potenciales, asegurando con ello el posible negocio.

En la actualidad, el vendedor debe tener un amplio conocimiento de las necesidades, expectativas y motivaciones del cliente, así como una amplia credibilidad, la cual se resume en la experiencia, conocimientos, presentación personal y habilidades relacionales que demuestre. En este sentido, la importancia que se concede tanto al contenido como a la manera en que el vendedor presenta el mensaje en el proceso comunicativo, exige prestar particular atención al manejo del lenguaje verbal (expresiones claras, restringiendo en lo posible las ambigüedades) y no verbal (gestos, forma de saludar, mirada, vestido, silencios, tiempo). Igualmente, la organización debe coordinar acciones claras que le permitan consolidar un grupo de vendedores capacitados y motivados, cuyo sentido de pertenencia y su preocupación por dar respuesta a las cambiantes necesidades de los clientes se convierta en ventaja competitiva para la empresa.

## Bibliografía

- Kotler, P. & Keller, K. (2000). El marketing en el siglo XXI. *Dirección de Marketing* (pp. 1-35). Madrid: Pearson Educación.
- \_\_\_\_\_. (2000). Dirección de Estrategias de Comunicación Integral de Marketing. *Dirección de Marketing* (pp. 615-642). Madrid: Pearson Educación.
- \_\_\_\_\_. (2000). Dirección de programas de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. *Dirección de Marketing* (pp. 643-688). Madrid: Pearson Educación.
- \_\_\_\_\_. (2000). Dirección de la fuerza de ventas. *Dirección de Marketing* (pp. 689-720). Madrid: Pearson Educación.
- Reinares, P. & Calvo, S. (1999). La comunicación comercial. Cómo saber qué decir a quién y en qué momento. *Gestión de la Comunicación Comercial* (pp. 1-16). Madrid: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (1999). La publicidad. Conseguir la compra a través de la seducción. *Gestión de la Comunicación Comercial* (pp. 17-108). Madrid: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (1999). La venta. Técnicas que ayudan a comprar. *Gestión de la Comunicación Comercial* (pp. 109-143). Madrid: McGraw-Hill.

## Bibliografía sugerida

Si desea ampliar los elementos teóricos presentados, puede consultar las fuentes reseñadas a continuación:

- Kotler, P. & Keller, K. (2000). Dirección de Estrategias de Comunicación Integral de Marketing. *Dirección de Marketing* (pp. 615-642). Madrid: Pearson Educación.
- Muñiz, R. (n.d). *Elementos de la comunicación comercial aplicada*. Obtenido el 7 de junio de 2008 desde <http://www.marketing-xxi.com/elementos-de-la-comunicacion-comercial-aplicada-98.htm>
- Reinares, P. & Calvo, S (1999). La publicidad. Conseguir la compra a través de la seducción. *Gestión de la Comunicación Comercial* (pp. 17-108). Madrid: McGraw-Hill.



## 4. PREGUNTAS ORIENTADORAS

---

Tomando como referencia los fundamentos teóricos presentados anteriormente, formule estrategias que permitan solucionar la problemática del CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS. Para ello, tenga en cuenta las siguientes preguntas orientadoras:

- a. ¿Qué estrategias de comunicación externa se pueden poner en marcha en la organización, para establecer un canal permanente entre la empresa y el mercado hacia el cual van dirigidos sus servicios?
- b. ¿Cómo evitar que la conducta de la recepcionista continúe incidiendo en la decisión de compra de los clientes?
- c. ¿Qué herramientas de comunicación externa puede emplear la organización para incrementar el volumen de estudiantes matriculados, y lograr el posicionamiento de la institución en el sector de la educación?
- d. Proponga un plan estratégico de comunicaciones que permita al CENTRO EDUCATIVO COMPUAMIGOS establecer una comunicación efectiva con sus clientes. Tenga en cuenta las etapas descritas en el aparte de fundamentación teórica.



